

direction générale

RDV

« L'ENVIE, UNE STRATÉGIE » D'O. BAS
Le VP d'Havas Worldwide Paris publie le 3/02 un ouvrage pour stimuler l'optimisme (Dunod).



PETITBAMBOU, UNE APPLI POUR DIRIGER ZEN

Moins de deux mois après son lancement, l'appli PetitBambou qui met la méditation à portée de mobiles commence à compter des adeptes parmi les dirigeants d'entreprise. Benjamin Blasco, X-Télécom, créateur de la start-up qui l'a développée, s'est inspiré du succès de l'américain Headspace App (1,5 million d'abonnés). « Il y a, chez les dirigeants, parfois un peu de pudeur sur leur mal-être moral. Le prisme technologique aide à se lancer dans une telle pratique de bien-être », analyse-t-il. Plus d'infos sur echo.st/dg



Un start-upper au conseil...

GOVERNANCE // Les conseils d'administration sont friands de profils digitaux, mais encore rares à accueillir ceux issus de start-up.

Valérie Landrieu
vlandrieu@lesechos.fr

La loi Copé-Zimmermann a donné un coup d'accélérateur à la diversité au sein des conseils d'administration des entreprises françaises. Des femmes, plus jeunes, parfois étrangères, et volontiers « digitales » ont pris place dans ces instances.

D'une pierre quatre coups

Des profils féminins et étrangers, encore plus jeunes et plus numériques, quatre qualités très recherchées, font aussi souffler le vent de l'entrepreneuriat sur quelques boards outre-Atlantique. Clara Shih, la Chinoise fondatrice d'Hersay Social, est entrée au conseil de Starbucks à 29 ans (elle en a aujourd'hui 33) ; et il y a quelques mois, Kevin Systrom, 30 ans, fondateur d'Instagram, a été nommé au conseil de Walmart. Des profils qui font donc d'une pierre quatre coups.

En France, avec Jacques-Antoine Granjon (Vente-privee.com) chez

DIVERSITÉ DIGITALE. De gauche à droite : Jacques-Antoine Granjon, membre du conseil de Danone, Clara Shih chez Starbucks, Kevin Systrom chez Walmart et Yseulys Costes chez Kering et Vivendi. Photos AFP - hearstmagazine.com - Brung Levy/Challenges-REA

Danone, Amélie Faure (Augure) à la BPI, Yseulys Costes (1000mercis) chez Kering et Vivendi – où Katie Jacobs Stanton (Twitter) l'a rejointe (voir ci-contre) –, le start-upper administrateur a fait ses preuves. « Quinquas ou quadras, c'est des start-uppers qui ont réussi », résume Marc-Sanglé Ferrière, qui dirige le cabinet Russell Reynolds en France. « On parle toujours des mêmes ! » lâche un observateur. C'est que pour être jugé fiable, « leur entreprise doit être en croissance, avoir atteint une certaine taille, un certain niveau de viabilité, et être passée par différents cycles économiques ».

Une quête de contributions différentes

Ce qu'un conseil peut attendre d'eux, au-delà de l'expérience et de la capacité de jugement de n'importe quel administrateur ? Un avis éclairé en cas de projet(s) d'acquisition ou d'intégration de start-up, une expertise sur un secteur marqué par des ruptures et la façon d'y répondre. En clair, une certaine disposition à inventer des solutions. Pascale Parraud-Apparu, associée du cabinet TM Partenaires, attire l'attention sur « une grande ambiguïté : les conseils n'ont pas besoin d'idées nouvelles – ils ont les moyens de s'offrir des consultants pour cela. Ils veulent des contributions différentes dans un univers traditionnel et des profils capables de les mettre en adéquation avec la stratégie de la société ».

Le sujet devrait rester discret aux prochaines AG 2015. « Le recrutement d'un start-upper pour un conseil d'administration n'est pas une tendance lourde », témoigne Sylvain Dhenin, vice-chairman et responsable Europe de CTPartners. « Les conseils peuvent craindre que leur cohésion ne soit affectée par des profils trop jeunes et engagés dans des logiques de rentabilité opposées », commente Pascale Parraud-Apparu. Aucun board ne s'est encore arraché Jean-Baptiste Rudelle, CEO cofondateur de Critéo, ou Alexandre Malsch, 30 ans cette année, cofondateur et directeur général de meltyNetwork. « La transformation digitale des organisations est en ce moment réalisée par le biais du management, avec l'arrivée des chefs d'entreprise », analyse Sylvain Dhenin. Mais, relève Anne Navez, fondatrice et dirigeante de Votre-administrateur.com, « les mid-caps, en quête de digitalisation, devraient commencer à regarder ces profils plus jeunes issus de start-up pour leur conseil ».

L'EXERCICE DU POUVOIR



ÉRIC ALBERT
Fondateur et président de l'Ifas
ifas.net

Les mots pour le dire

Le Premier ministre a créé une polémique en utilisant le mot « apartheid » à propos des quartiers sensibles. Cela nous rappelle combien un mot peut susciter de l'émotion, et pas toujours celle que l'on souhaite. Dans l'entreprise, ce risque existe aussi, mais l'usage des mots comporte un autre aléa. Celui de la pratique des mots valises, vides de sens ou pleins dans lesquels chacun peut mettre le sens qu'il veut. Motivation, transversalité, stratégie, management, délégation, orientation client... Chacun capte un sens général derrière ces termes et y met le sens particulier qui l'arrange. Ainsi, lorsqu'un dirigeant dit : « Il faut activer les leviers de la motivation pour favoriser la transversalité », l'un de ses collaborateurs comprend que le montant des bonus va dépendre de critères collectifs, quand son voisin entend que des réunions conviviales vont être organisées pour que les membres des équipes puissent se rencontrer. Il n'est d'ailleurs pas sûr que le dirigeant formule la phrase à lui-même, mais les idées très claires. Plus les sujets ont trait à l'humain, plus ce phénomène est fréquent. Certains acteurs s'en sont fait une spécialité de l'usage de ces mots à sens nébuleux et sont capables de grandes déclarations vides de sens qui ne semblent servir qu'à les rassurer eux-mêmes sur leur propre importance. C'est l'une des raisons qui fait qu'il n'est pas rare que les décisions apparaissent floues après avoir été formulées par le dirigeant. Chacun derrière les mots peut (ou veut) entendre ce qui lui convient. C'est ainsi que des malentendus, voire des conflits, peuvent naître tout au long de la chaîne hiérarchique. Être précis et se faire comprendre est une compétence première d'un dirigeant, mais fait explicite à ses interlocuteurs ce qu'ils sous-entendent ne doit pas être oublié. En cette période d'entretiens annuels, c'est crucial. Des formules lancées trop rapidement comme « je t'ai trouvé démotivé » impactent émotionnellement, de façon inutile. Plus les descriptions qui conduisent à des interprétations sont claires, plus l'échange est constructif. Une technique, la reformulation, permet de s'ajuster et de vérifier que l'on parle de la même chose. Avant de finir vos entretiens annuels, demandez donc à votre collaborateur ce qu'il entend.

LA PERSONNALITÉ DE LA SEMAINE

Nathan Blecharczyk
(AirBnB, cofondateur)

In'y a guère de doute, ce jeudi 5 février, en de matinée, les visiteurs du Salon des entrepreneurs qui se tient à Paris seront attentifs au témoignage (vidéo) de l'américain Nathan Blecharczyk. Le cofondateur d'AirBnB, la plateforme communautaire qui permet à des particuliers de louer occasionnellement leur domicile, livrera quelques uns de ses secrets et méthodes qui lui ont permis d'être l'un de « ces nouveaux entrepreneurs qui bousculent l'économie ». Cheville ouvrière de l'économie du partage, ce geek de 31 ans, diplômé de Harvard, n'est pas moins,

Conseil de surveillance de Vivendi



• LES ECHOS • / SOURCE : SOCIÉTÉ / PHOTOS : VIVENDI

Entreprises et collectivités,
comment éviter les
fluctuations du prix
du gaz naturel ?

GDF SUEZ
EnergiesFrance

ÊTRE UTILE AUX HOMMES

L'énergie est notre avenir, économisons-la !